



FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA

CURSO: ADMINISTRAÇÃO

ÁREA: GESTÃO FAMILIAR

**LONGEVIDADE EMPRESARIAL E PROCESSO DE SUCESSÃO:
COMO O PROCESSO DE SUCESSÃO INTERFERE NA LONGEVIDADE DAS
ORGANIZAÇÕES FAMILIARES NO BRASIL**

LETÍCIA RODRIGUES TOZETTI

RA N° 2030051/7

PROFESSOR ORIENTADOR: HOMERO REIS

Brasília/DF, outubro de 2007.

LETÍCIA RODRIGUES TOZETTI

**LONGEVIDADE EMPRESARIAL E PROCESSO DE SUCESSÃO:
COMO O PROCESSO DE SUCESSÃO INTERFERE NA LONGEVIDADE DAS
ORGANIZAÇÕES FAMILIARES NO BRASIL**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de bacharelado em Administração do UNICEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: M.Sc. Homero Reis

Brasília / DF, outubro de 2007

LETÍCIA RODRIGUES TOZETTI

**LONGEVIDADE EMPRESARIAL E PROCESSO DE SUCESSÃO:
COMO O PROCESSO DE SUCESSÃO INTERFERE NA LONGEVIDADE DAS
ORGANIZAÇÕES FAMILIARES NO BRASIL**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de bacharelado em Administração do UNICEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: M.Sc. Homero Reis

Banca Examinadora:

Prof. M.Sc. Homero Reis
Orientador

Prof.(a).
Examinador(a)

Prof.(a).
Examinador(a)

Brasília / DF, outubro de 2007

*Dedico este trabalho a uma pessoa
que, desde que chegou, mudou
completamente minha vida. Ao grande
amor da minha vida, meu filho,*

José Antônio...

Agradeço,

Primeiramente, à Deus por dar-me forças e saúde para concluir este trabalho.

Aos meus pais, por terem me dado uma educação e condições para realizar esse curso, além do apoio incondicional e incessante para conclusão deste.

À minha irmã pela paciência e pelo amor cedidos.

Ao meu filho, simplesmente por existir.

À amiga Noely, que me apoiou e ajudou nos momentos de desespero.

E, àquele que confiou em mim e no resultado do meu esforço, o meu professor Homero Reis.

*“Empreendedor é aquele que constrói,
empresário é o que perpetua sua obra.”*

Renato Bernhoeft

RESUMO

A presente monografia visa à identificação de como as empresas familiares vêm se preparando para o processo de sucessão de modo a manter-se no mercado e garantir longevidade a empresa. A empresa familiar surge por meio do sonho do fundador, que consegue atingir seu objetivo e se tornar um empreendedor. As empresas familiares começaram a ser mais notadas no início da Revolução Industrial, quando as famílias se tornaram a principal engrenagem da economia. Sendo esquecidas, porém, quando começaram a surgir as grandes indústrias. Mas elas mostraram capacidade de se adaptar as mudanças, conseguindo se manter no mercado. Mesmo sendo maioria das empresas em todo mundo elas não tem vida longa e a principal causa da mortalidade da empresas familiares é um processo de sucessão mal realizado. A sucessão deve ser planejada e realizada com muito tempo de antecedência. Sucedido e sucessor devem estar conscientes da necessidade da sucessão e planejamento do processo. O ponto principal do planejamento é a profissionalização do sucessor, ele deve ser capacitado para o cargo que virá a assumir. Uma sucessão bem realizada, seguida de uma administração bem conduzida, garantirá longevidade à empresa familiar. O mercado globalizado exige cada vez mais das empresas, o que faz com que a empresa familiar tenha que se aprimorar ainda mais, sendo necessária profissionalização tanto da empresa quanto do sucessor, para manter-se no mercado em que atua, crescendo e conquistando novos espaços e mercados. A metodologia utilizada neste trabalho foi a descritiva, para a coleta de dados foi realizada a pesquisa bibliográfica e o método de pesquisa adotado foi o dedutivo.

Palavras-Chave: Empresa Familiar, Sucessão e Profissionalização.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 As Cinco Etapas do Crescimento.....	23
Figura 2 As 3 Crises da Empresa Familiar.....	24

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
2	EMBASAMENTO TEÓRICO.....	12
2.1	História da Fase Inicial das Empresas Familiares.....	12
2.2	A Empresa Familiar.....	16
2.3	A Globalização e as Empresas Familiares.....	20
2.4	O Processo de Sucessão nas Empresas Familiares.....	22
2.5	Profissionalização nas Empresas Familiares.....	34
2.6	Longevidade nas Empresas Familiares.....	36
3	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	39
	REFERÊNCIAS.....	42

1 INTRODUÇÃO

Os empreendedores, que são os fundadores da empresa, projetam uma oportunidade de negócio e a colocam em ação com o principal intuito de garantir segurança e estabilidade a sua família. E, na maioria das vezes, ele espera que os seus herdeiros dêem continuidade ao seu projeto de vida.

As empresas familiares são em maior número no mundo. Porém, muitas delas não conseguem passar da segunda geração. Isso acontece devido ao não planejamento do processo sucessório e a não profissionalização do substituto do empreendedor.

Segundo dossiê publicado na HSM Management (2003), “as organizações controladas e administradas por famílias, constituem quase 80% da unidade empresarial em todos os países e geram cerca de metade de sua riqueza”. Para o Brasil é feita a seguinte observação: “As estatísticas informam que de cada cem empresas familiares fundadas no Brasil e no mundo, apenas trinta sobrevivem à segunda geração, quinze à terceira e quatro à quarta. (HSM MANEGEMENT, 2003, p. 83 apud MAGALHÃES, 2007)

Isso pode significar que a empresa familiar é a maior impulsionadora da economia e política nacional e mundial e por esse motivo elas devem ter uma vida maior, e a sua continuidade depende somente de uma transição de gerações bem planejada e realizada. Porém, os seus empreendedores não sabem como prosseguir no processo de transição de gerações, que é um processo difícil e delicado.

A preparação da transição deve ocorrer com antecedência, mas isso não acontece. Muitas vezes o futuro gestor só é preparado no momento da sucessão. E, com o total despreparo desse substituto a empresa não sobrevive, vai a falência.

O problema ao qual esta monografia procura responder é se um processo de sucessão bem realizado, com a profissionalização do sucessor, pode aumentar a longevidade da empresa.

O objetivo principal é identificar como as empresas familiares vêm se preparando para a sucessão de modo a consolidar-se no mercado, garantindo sua

longevidade. E, os objetivos específicos são: i) descrever a importância da profissionalização de um gestor sucessor na empresa familiar; ii) analisar como as empresas familiares vêm preparando seus atuais e futuros sucessores para enfrentarem a sucessão e continuarem o negócio, e; iii) ressaltar a importância das necessidades de modernização, das organizações familiares, para sua continuidade, em tempos de globalização.

A metodologia aplicada neste trabalho foi a descritiva que, segundo Gil (1999, p.45), “são aquelas que têm por objetivo estudar as características de um grupo.”

O método de pesquisa adotado foi o dedutivo, que parte de uma abordagem geral para uma abordagem mais específica. E a coleta de dados foi realizada a partir da pesquisa bibliográfica. Para Gil (1999, p.65), a pesquisa bibliográfica “é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.”

Para a abordagem do problema foi realizada pesquisa bibliográfica exploratória que visa compreensão e interpretação de dados coletados e analisados.

Estruturalmente o trabalho foi dividido em três partes. Na primeira parte, a introdução, contextualizou-se o tema e foram abordados os objetivos geral e específicos, o tema e a metodologia. Na segunda parte, o embasamento teórico foi subdividido em seis partes, a história e a parte teórica das empresas familiares, como a globalização afeta as empresas familiares, como é realizado o processo de sucessão nas empresas familiares, a profissionalização e a longevidade nas empresas familiares. Na terceira parte, nas considerações finais, há a relação dos objetivos levantados com o problema e a resposta ao problema levantado.

2 EMBASAMENTO TEÓRICO

2.1 História da Fase Inicial das Empresas Familiares

A principal base para o surgimento das empresas familiares em todo o mundo foi a Revolução Industrial que mexeu com a economia mundial, fazendo emergir vários tipos de sociedades de trabalho. Para Fukuyama (*apud* BERNHOEFT e GALLO, 2003), foram as sociedades agrícolas pré-industrializadas, de origem familiar, as responsáveis pela primeira Revolução Industrial na Inglaterra e nos Estados Unidos.

Gonçalves (2000) considera a Revolução Industrial como um marco que divide a história da humanidade em dois períodos: o Neolítico até o século XVIII e da Revolução Industrial até o presente.

O respeito à propriedade privada e a “entrega” da economia à iniciativa privada, foram a base para o desenvolvimento do capitalismo industrial. A família nuclear passou a ser o principal agente econômico, sendo responsável pela produção e acumulação de capital. Segundo Gonçalves, “a família passou a ser vista como célula mater da sociedade: abençoada pela igreja, guardiã da moralidade e força geradora de riqueza. (GONÇALVES, 2000, 25)

No início o capitalismo industrial fixou-se em estruturas já existentes, tendo como base as pequenas empresas familiares, que trabalhavam em suas casas, já que não havia grandes necessidades de capital e produção.

Nas palavras de Michelle Perrot:

Como forma de vida popular, a família foi também o modo predominante de acumulação originária e de gestão do capitalismo oitocentista; a história das empresas naquele momento era, em primeiro lugar, uma história familiar. (MICHELLE PERROT apud GONÇALVES, 2000, p.26)

Ainda, segundo a autora, um dos motivos que mais dificultam a sucessão é a interferência da família na empresa. Pois com a constante intromissão de toda a família na administração a empresa não consegue se fixar no mercado nem se planejar para o futuro. Mas percebe-se, pela citação de Perrot, que essa interferência tem referências históricas. O que dificulta, ainda mais, a separação da empresa e família.

Para Gonçalves (2000), a necessidade de se criar e atingir mercados crescentes acelerou o desenvolvimento do capitalismo industrial e fez com que fossem criadas novas técnicas e novos padrões de organização da produção, dando origem as grandes fábricas. Nesse momento, “a empresa deixava de ser uma sociedade de pessoas e passava a ser uma sociedade de capitais, privilegiada pela empresa moderna” (GONÇALVES, 2000, p.27). O que não significou o esquecimento da empresa familiar que demonstrou grande capacidade de se ajustar aos novos padrões. E, durante muito tempo foi a empresa moderna, a base do capitalismo industrial. É nesse momento que a empresa deixa de ser reconhecido como instituição entendendo-se como negócio.

Porém, o desenvolvimento do capitalismo industrial não fez com que a empresa familiar fosse esquecida, ela demonstrou grande capacidade de se ajustar aos novos padrões.

O conceito de empresa moderna segundo Gonçalves (2000) é:

A empresa moderna é uma entidade econômica baseada no capital de risco dos sócios, assumindo uma forma jurídica determinada, e que aloca recursos humanos e materiais com o objetivo de, pela exploração constante

de um mercado, por meio da venda de produtos e serviços, remunerar adequadamente esse capital, pela geração de lucros. (GONÇALVES, 2000, p.61)

A empresa familiar teve que se readaptar as mudanças e aos novos cenários que iam surgindo junto com a globalização. A empresa familiar deixou de ser uma empresa de fundo de garagem para poder crescer e competir nesse novo mercado de alcance mundial. A empresa familiar não é mais a engrenagem da economia capitalista. Então, a necessidade de se transformar e crescer.

O capitalismo financeiro deu origem a um fenômeno conhecido como globalização, que abriu as portas para instituições financeiras internacionais atuarem em escala mundial, sem restrições dos estados nacionais. (GONÇALVES, 2000)

No Brasil, segundo Oliveira (1999), as empresas familiares surgiram junto com as companhias hereditárias, no início do século XVI, logo após ser descoberto por Portugal.

Para Bernhoeft (2003) o surgimento das empresas familiares no Brasil têm relação direta com o movimento migratório de estrangeiros:

No caso brasileiro a maioria das nossas empresas tem sua história inicial vinculada à figura de um imigrante que, em algum momento da sua vida, fugiu de uma realidade adversa e chegou ao novo país sem grandes recursos materiais. Mas dispondo de duas características importantes para o surgimento do espírito empreendedor: destemor para correr riscos, pelo fato de não ter nada a perder, e alguma habilidade que lhe permitiu empresariá-la com base na sua forte intuição. (BERNHOEFT, 2003, p.7)

O século XX foi para o Brasil um século de muito crescimento e foi quando ocorreu também a imigração de estrangeiros em maior escala. Essas imigrações ocorreram devido às duas guerras mundiais que aconteceram, e as pessoas fugiam de seus países em busca de uma vida melhor, daí a vontade de crescer, o espírito empreendedor desses imigrantes.

Para Oliveira, o século XIX, das décadas de 30 a 50, foi bastante favorável ao surgimento de empresas familiares, pela forte proteção do estado, com subsídios, proteção alfandegária e reserva de mercado. Na década de 60, foi o Regime Militar que favoreceu a empresa familiar, com o fortalecimento das empresas estatais, fazendo com que o corporativismo refletisse na empresa familiar. (OLIVEIRA, 1999)

Para Bernhoeft, o século XIX, período do Brasil República pode ser dividido, quanto à formação das empresas familiares, em duas fases:

A fase Getulista, que estimulou o surgimento da indústria de base nacional, e a era Juscelinista, que é marcada pela entrada do país no mundo da indústria automobilística. Posteriormente o período militar apenas estimulou a estatização – com a bandeira nacionalista – e dentro da mesma teoria introduziu o Brasil na era petroquímica. (BERNHOEFT, 2007b)

A sucessão também tem suas origens históricas, pois nem sempre o homem teve poder sobre o legado que criara, antigamente, após a morte do patriarca, tudo que ele pertencia ia para as mãos do estado, que eram os donos de tudo e de todos.

Na Europa Feudal, nas famílias mais ricas o patrimônio familiar era a maior forma existente de sustentação de um clã. Porém, o Direito Romano, do Século XVIII, estabelecia que o pai só poderia deixar para seus herdeiros dois terços de seus bens, o resto pertencia ao estado. Ainda no Século XVIII, algumas comunidades holandesas e italianas concordavam que a herança deveria ser dividida igualmente entre filhos e filhas. (GONÇALVES, 2000)

O pensamento patriarcal e machista, que existiam nas sociedades mais antigas, não mudou muito. Quando se fala em sucessão a primeira pessoa em quem o gestor pensa são seus filhos, de preferência os homens e mais velhos. Essa cultura machista esta arraigada na sociedade como um todo, incluindo as empresas familiares.

Nos povos ocidentais a propriedade não era vista como direito do indivíduo, o que não abria espaço para testamento. Hegel, filósofo do Liberalismo “concebeu o patrimônio como propriedade coletiva, que não poderia ser conduzida e orientada pela vontade de um defunto”. (HEGEL apud GONÇALVES, 2000, p. 311). Ou seja, após a morte do patriarca o que vale é a vontade de seus herdeiros.

Segundo Gonçalves (2000), foi a partir do Código Napoleônico que foi admitido o testamento, antes abolido no primeiro momento da Revolução Industrial. Napoleão afirmava que quando um homem cria um patrimônio, cria através dele um símbolo de imortalidade.

Toda cultura possui seus símbolos que permitem a comunicação social. Para os empreendedores a sua empresa é um símbolo da sua imortalidade. Por isso, é para ele, tão importante que a empresa continue, de preferência, com um descendente seu, para que o nome da família se perpetue.

2.2 A Empresa Familiar

A empresa familiar surge quando uma pessoa – um empreendedor - vê numa idéia, uma oportunidade de negócio, e tem a iniciativa de investir nessa idéia. O principal objetivo dessas empresas é o de prover sustento ao empreendedor e a sua família.

Porém, alguns autores seguem diferentes correntes de pensamento, como Donnelly (1967), que “classifica como familiar toda empresa que tenha estado ligada a uma família por pelo menos durante duas gerações, e quando essa ligação resulta numa influência recíproca.” (DONNELLY apud BERNHOEFT, MARTINS e MENEZES, 1999, p.33)

Lodi (1986) enfatiza ao dizer que:

O nascimento da empresa familiar ocorre, geralmente, com a segunda geração de dirigentes, porque o fundador pretende abrir caminho para eles ou os futuros sucessores precisam criar uma ideologia que justifique sua ascensão ao poder. (LODI apud BERNHOEFT, MARTINS e MENEZES, 1999, p.33)

Na primeira geração, a geração do fundador, a empresa é mais pessoal, mesmo sendo a base de sustento da família, ela não pertence à família. Entre o fundador e aqueles que trabalham para ele há uma relação muito pessoal que a segunda geração deverá quebrar, transformando a empresa numa empresa profissional.

Para Gonçalves, o que classifica uma empresa como familiar:

É a existência simultânea de três situações: a totalidade ou maioria das ações ou cotas da empresa é de propriedade de uma família; sua gestão – a família é quem define os objetivos e diretrizes e políticas da empresa; a família administra o empreendimento, por meio de um ou mais de seus membros, no nível executivo mais alto.” (GONÇALVES apud KIRSCHNER, GOMES e CAPPILLIN, 2002, p. 154)

A empresa familiar é um empreendimento, uma empresa como outra qualquer, mas com algumas características próprias, tais como: pertence a uma família, é um patrimônio familiar; é dirigida por um ou mais membros da família e; quando for realizada a sucessão, será para outro membro da família, um herdeiro.

Segundo Bernhoeft e Gallo ao se falar em empresas familiares deve-se distinguir a empresa unifamiliar da empresa multifamiliar:

Entendemos a empresa unifamiliar como aquela que se originou de um tronco familiar na figura de um fundador que se confunde, muitas vezes, com a figura do patriarca e dono do empreendimento. E empresa multifamiliar é produto de um grupo de pessoas – colegas, amigos, investidores etc. – que muitas vezes não possuem vínculo familiar entre si, mas legam aos seus herdeiros um vínculo afetivo e societário que não é transferível a próxima geração. (BERNHOEFT e GALLO, 2003, p. XVIII)

Ele afirma que o “fundador não deixa para seus herdeiros apenas um conjunto patrimonial. Ele torna seus descendentes sócios que não se escolheram e os transforma em membros de uma família empresária.” (BERNHOEFT e GALLO, 2003, p. XVIII)

Quando há uma empresa unifamiliar, a dificuldade no momento da transição pode ser grande, tanto pelo excesso quanto pela falta de sucessores. Já nas empresas multifamiliares, além da dificuldade na escolha do sucessor, haverá brigas, entre as famílias, pelo poder. Já que todos querem o comando da empresa.

Segundo Bernhoeft (1989:21 apud OLIVEIRA, 1999), as empresas familiares brasileiras têm as seguintes características básicas: valorização da confiança mútua, mesmo que sem vínculos familiares; laços afetivos que influenciam os

comportamentos relacionais e as decisões da empresa; valoriza a antiguidade, mesmo que, em detrimento de características como, eficácia ou competência; exigência de dedicação; postura de austeridade; espera-se alta fidelidade ao gestor e a empresa; não separação do que é emocional e racional, tendendo mais para o emocional, e; habilidade política esta acima de capacidade administrativa.

Para Martins, Menezes e Bernhoeft, “uma análise mais detalhada das empresas familiares mostra que elas não são um grupo tão homogêneo, sendo necessária e útil divisão destas em dois grupos” (MARTINS, MENEZES e BERNHOEFT, 1999, p. 34):

O primeiro grupo corresponde às empresas de pequeno e médio porte, de capital fechado, com a propriedade fortemente concentrada ou até exclusiva da família. O controle é muito centralizado em um ou mais membros da família, que ocupam os cargos administrativos mais importantes da firma. Estas serão denominadas, de empresas familiares centralizadas ou fechadas.

O segundo grupo é composto pelas empresas familiares de maior porte, as quais tendem a sofrer certas transformações como: abertura de capital; diminuição do grau de concentração da propriedade do capital; profissionalização da gestão; e busca de maior descentralização do controle, com menor participação de familiares no quadro diretivo, com a possibilidade de presença exclusiva no conselho de administração. Estas serão denominadas de empresas familiares descentralizadas ou abertas. (MARTINS, MENEZES e BERNHOEFT, 1999, p. 34)

As empresas menores, de controle centralizado, devem adquirir maior flexibilidade para novidades e inovações. Devem se modernizar e preparar para conseguirem crescer e ter continuidade num mercado totalmente globalizado.

A globalização também causa diferentes impactos sobre cada um dos grupos. “Parcela expressiva das pequenas e médias empresas são familiares do tipo centralizadas ou fechadas e, são e continuarão a ser parcela expressiva do total de firmas no Brasil.” (MARTINS, MENEZES e BERNHOEFT, 1999, p. 35)

Porém as firmas de grande porte conseguem tirar a tranquilidade das empresas familiares que, “para sobreviverem entre as firmas de grande porte, tendem a sofrer transformações como abrir capital, buscar parceiros internacionais e, profissionalizar a gestão.” (MARTINS, MENEZES e BERNHOEFT, 1999, p. 35)

Lodi (1978) ressalta a necessidade de as empresas familiares analisarem se os parentes estão, ou não, contribuindo para o sucesso da empresa e esquematizar um programa de avaliação para os parentes em cargos gerenciais mais altos. Identificar, também, suas forças e fraquezas, para assim, trabalhar mais nas forças e eliminar as fraquezas.

Se a família, dentro da empresa, significar atraso no seu crescimento e conflitos, internos e familiares, há de se repensar o papel dos parentes dentro da empresa. Parentes devem atuar em cargos gerenciais por competências profissionais e não somente por laços afetivos e emocionais.

Para Lodi (1978), quando comparadas a subsidiárias de multinacionais e estatais podem ser definidas algumas das fraquezas mais encontradas em empresas familiares:

I) Conflitos de interesse entre família e empresa, que se refletem na descapitalização, na falta de disciplina, na utilização ineficiente dos administradores não-familiares e no excesso de personalização dos problemas não administrativos; (II) uso indevido dos recursos da empresa por membros da família transformando a companhia num erário dos familiares; (III) falta de sistemas de planejamento financeiro e de apuração de custos e de outros procedimentos da contabilidade e de orçamento que tornam o lucro um resultado fortuito e não planejado; (IV) resistência à modernização do marketing, ficando a comercialização sujeita a alguns vendedores antigos e de confiança e de uma boa política de produtos e mercados, e; (V) emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência anteriormente comprovada. (LODI, 1978, p.4)

A empresa familiar deve evitar que a família intervenha na administração da empresa. Deve-se gerir a empresa em prol de seu crescimento, e não somente em função do sustento da família, o que significa que a família não deve interferir, também, nas finanças da empresa e parentes não devem ter privilégios salariais.

Também devem ser levadas em contas as forças que as empresas familiares possuem se comparadas a outros tipos de empresas, são elas:

(I) A lealdade dos empregados é mais acentuada na empresa familiar, pois os colaboradores se identificam com pessoas concretas que estão o tempo todo ali juntas, e não com dirigentes eleitos por mandatos de assembléia; (II) o nome da família pode ter grande respeito no estado, na região ou no país inteiro, funcionando como uma cobertura econômica e política; (III) a continuidade da administração com direção do negócio da origem a um grande respeito pela firma; (IV) a união entre os acionistas e os dirigentes; (V) o sistema de decisão mais rápido; (VI) sensibilidade social e

política. Perfeita permeabilidade de influências aos interesses nacionais e regionais, e; (VII) as gerações familiares em sucessão permitindo um traço de união entre o passado e o futuro. (LODI, 1978, p.5)

As empresas familiares, quando bem administradas, se mostram mais ágeis e flexíveis, e possuem a maior base de lealdade daqueles que nela e são leais a ela, pois desejam a sua continuidade.

2.3 A Globalização e as Empresas Familiares

A globalização é um processo de integração entre os países nas mais variadas áreas como economia, política e cultura.

Segundo Martins, Menezes e Bernhoeft (1999) as quatro principais causas para o crescimento do processo de globalização são:

- 1) Está associada a uma significativa redução dos custos e melhoria da qualidade de transporte [...]; 2) está associada a significativa redução nos custos e melhoria na qualidade de telecomunicações e informática; 3) refere-se a expansão das empresas transnacionais tanto em número quanto em importância relativa no mercado mundial,e; por último, pode-se identificar como parte desse processo, a formação de blocos regionais de livre comércio e políticas de liberalização do comércio exterior em vários países, em especial na América Latina. (MARTINS, MENEZES e BERNHOEFT, 1999, p.35)

A globalização e a integração das economias têm feito com que as empresas brasileiras passem por processos de modernização da gestão e a governança corporativa torna-se uma das principais ferramentas de gestão nos negócios. A abertura da moeda e do mercado nacional despertou o interesse de investidores estrangeiros no Brasil, formando um cenário favorável para as fusões e aquisições de empresas nacionais. (MARTINS, MENEZES e BERNHOEFT, 1999)

As empresas familiares podem ser prejudicadas em relação às diferenças nas prioridades nos negócios e as vontades da família ou do fundador.

Alguns dos dilemas mais encontrados nas empresas familiares que estão começando são:

- I) Aceitar às mudanças ou restringir-se a estratégias originais; II) empregar ou não membros da família; III) planejar a sucessão ou permitir que a geração seguinte naturalmente se encarregue do negócio, e; IV)

também, o grande desafio da continuidade. (RODRIGUES, RESENDE e PILATTI, 2007)

Mesmo que tenham nascido de uma idealização de seus fundadores e tenham uma administração delicada devido aos laços emocionais entre os profissionais, as empresas familiares têm grandes chances de concorrer num mercado globalizado. Segundo Drucker “está muito enganado quem reduz uma empresa familiar a um negócio tocado pelo pai e pela mãe. Ainda que pequenos em sua origem, algumas crescem e se transformam em imensas corporações [...]” (RODRIGUES, RESENDE e PILATTI, 2007)

Mas as empresas familiares sejam elas pequenas, média ou grandes, ainda tem pela frente o desafio da continuidade. Segundo um estudo feito pelo SEBRAE, citado por Pádua (2004), a maioria das empresas brasileiras tem base familiar e 73% das micro e pequenas empresas são controladas e gerenciadas por família. (RODRIGUES, RESENDE e PILATTI, 2007)

As inovações constantes e cada vez mais rápidas no mundo dos negócios atingem da maneira mais intensa, do que qualquer outro tipo de negócio, as empresas familiares.

Aquino (2002 apud RODRIGUES, RESENDE e PILATTI, 2007) afirma que essas mudanças do mundo globalizado afetam mais as empresas familiares, pois: i) as empresas familiares vivem engeçadas em suas tradições; ii) adotam culturas que privilegiam a estabilidade; iii) suas relações são regidas pelo paternalismo; iv) os fundadores são avessos a riscos, e; v) a necessidade do sucessor de modernizar o estilo de gestão vigente.

Depende da forma como cada empresa familiar vai encarar a globalização, se esta vai se tornar uma ameaça ou uma oportunidade. Depende, também, de mudanças nos pensamentos e atitudes dos líderes dessas empresas.

Pádua (2004 apud RODRIGUES, RESENDE e PILATTI, 2007) afirma que toda empresa familiar deve formular e implantar suas diretrizes e estratégias a partir

de um modelo de gestão personalizada, onde as decisões são racionais, com um quadro de recursos humanos competente e programas de ações que minimizem os conflitos entre a família e a empresa.

Com essa nova realidade de globalização e abertura de mercado afetando a economia um dos caminhos para o crescimento e desenvolvimento das empresas familiares seria a implantação de sistemas de elevada tecnologia.

Garcia (2001) faz uma análise em que relaciona a empresa, o gestor e o mercado econômico:

Da porta pra fora não faz diferença quem é o dono, há que ser competente, competitiva. Da porta pra dentro, ali estará um empreendedor, alguém que teve vontade de fazer ou aceitou ou teve a necessidade de assumir riscos, sem muitas vezes sequer medi-los, mas que soube superar os obstáculos, foi muitas vezes visionário e sempre persistente e que por ter dado certo virou o fundador. (GARCIA, 2001, p. VIII)

As empresas familiares estão, cada vez mais, crescendo e conseguindo atingir novos mercados por captarem essa necessidade de inovação e evolução constante. Mas a empresa também tem que estar preparada para, após a sucessão, conseguir continuar no mercado e isso só é possível com o planejamento da sucessão e a preparação da empresa e do sucessor para o momento da transição e o momento pós-transição. Empresa e sucessor devem estar preparados para enfrentar o mercado globalizado.

2.4 O Processo de Sucessão nas Empresas Familiares

A sucessão é um dos maiores testes pelo qual a empresa familiar pode passar. Pois neste momento a organização deixará de ser uma empresa individual e passará a ser uma empresa familiar. E, como qualquer outra empresa, as empresas familiares também possuem ciclos de vida, que podem se assemelhar muito ao dos seres humanos, ou seja, as empresas também nascem, crescem, amadurecem e morrem. E, nas organizações familiares a fase final, a morte, normalmente acontece após a transição de gerações.

Para Palomo, mesmo possuindo um ciclo de vida muito próximo ao dos seres humanos, as empresas têm suas características próprias:

[...] Na empresa, esse processo pode dar-se com um período curto ou muito além do tempo comum da existência de um ser humano. Além disso, a empresa, diferentemente do ser humano, pode perpetua-se no tempo já que há possibilidade do prolongamento indefinido da “vida empresarial” através de estratégias que possibilitem à empresa se readaptar as mudanças. (PALOMO, 2002, p. 48)

Cada autor vê os ciclos de vida das empresas, sejam elas familiares, ou não, de uma maneira diferente.

Para Greiner (1986 apud PALOMO, 2002), durante o ciclo de vida a empresa passa por dois períodos, o período de evolução e o período de revolução, principalmente no estágio de crescimento (evolução), que levam a empresa a uma nova etapa ou à falência. O autor destaca, ainda, que a etapa de crescimento passa por cinco fases, e em cada uma dessas fases uma crise, que são: a primeira fase é a da Criatividade e a primeira crise é a de Liderança; a segunda fase é a da Orientação e a segunda crise é a de Autonomia; a terceira fase é a de Delegação e a terceira crise é a de Controle; a quarta fase é a de Crescimento e a quarta crise a da Burocracia, e; a quinta, e última, fase é a da Colaboração, sem uma crise definida. Tal explicação pode ser melhor visualizada na Figura I.

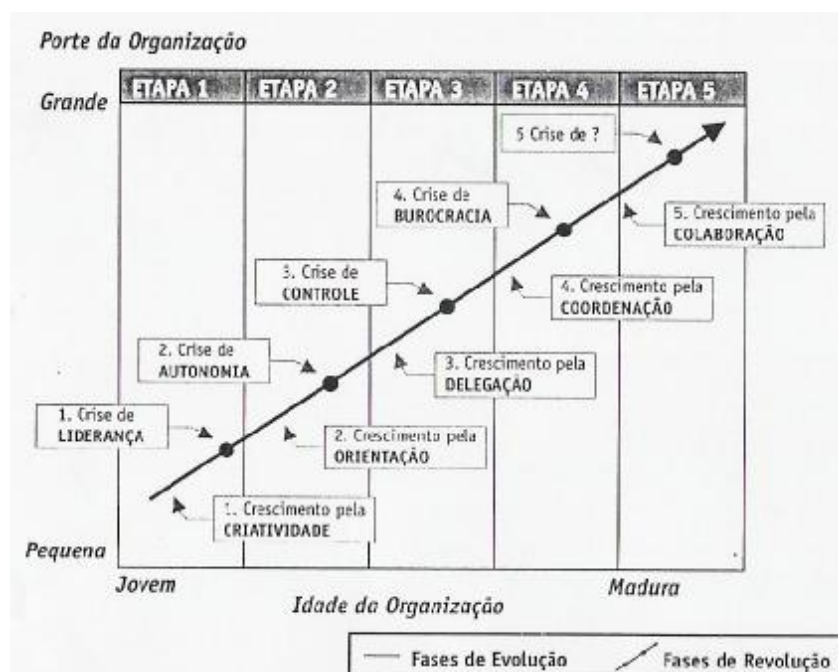


Figura I As Cinco Etapas do Crescimento
Fonte: Palomo (2002, p. 48)

Guerreiro (19996 apud PALOMO, 2002, p. 47) afirma que “as fases da empresa e o ciclo de vida familiar interferem entre si”.

Lodi (1989 apud PALOMO, 2002, p. 53) montou um modelo onde apresenta três gerações das empresas e as principais crises nela existentes. A primeira geração conhecida como geração dos fundadores é caracterizada pela formação do capital social e econômico. A segunda é conhecida como a geração dos “administradores de sucesso”, no qual os sucessores assumem a administração da empresa, mas não alteram sua estrutura. A terceira geração é conhecida como a dos “administradores da estagnação”, fase em que a empresa está desatualizada tecnologicamente, por não ter mais conhecimento do mercado e da concorrência. O modelo apresentado por Lodi pode ser visualizado na Figura II.

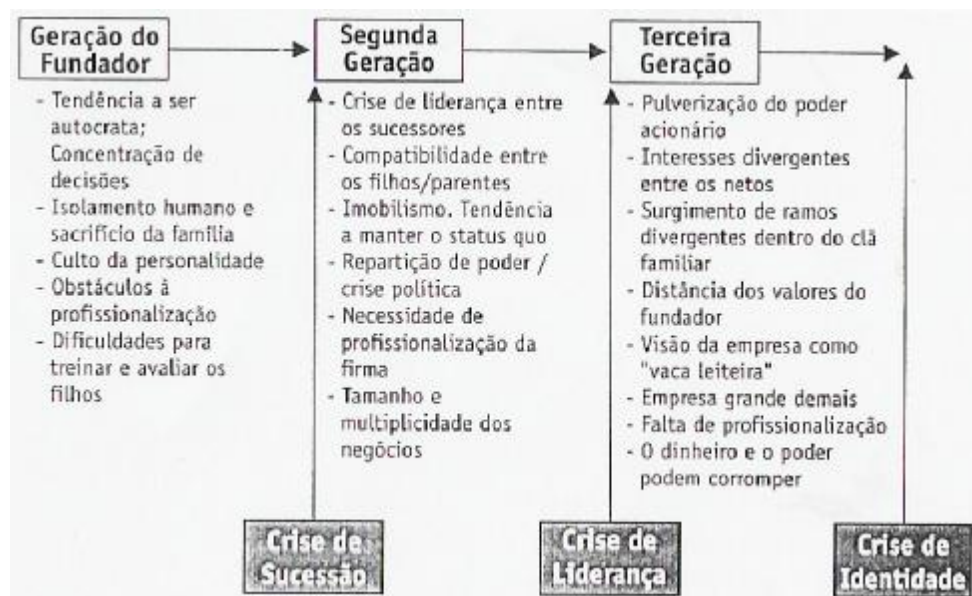


Figura II As 3 Crises da Empresa Familiar

Fonte: Palomo (2002, p. 53)

Palomo afirma que “todas as empresas tendem a enfrentar o ciclo de ascensão, estagnação, decadência e morte, da mesma forma que o processo de sucessão é uma realidade comum”. (PALOMO, 2002, p. 50)

Mesmo que a empresa passe por todos os ciclos de vida, assim como o ser humano, elas tendem a passar pelos mesmos estágios em diferentes épocas. Elas podem morrer antes de crescer, ou podem até mesmo pular a fase da morte e se

readaptar ao mercado, se estabilizando ou crescendo mais, alcançando novos mercados.

Bernhoeft (1999) faz uma comparação entre o ciclo de vida do empreendedor e o ciclo de vida da empresa:

A vida de uma empresa, bem como suas exigências, são determinadas pelo mercado. Ou seja, fornecedores, clientes e concorrentes. A vida dos acionistas obedece a outro ciclo, que tem muito mais a ver com sua idade, projeto de vida, necessidades, caprichos, etc. (BERNHOEFT, 1999, P.72)

Os empreendedores têm que preparar a empresa para funcionarem mesmo que eles não estejam mais presentes e para caminharem de acordo com o mercado. Não se espera que a empresa morra com o dono, então a necessidade de se separar as necessidades do ciclo de vida de uma empresa e do ciclo de vida de um ser humano.

Para Gonçalves (2000) num processo de sucessão nas empresas familiares os principais envolvidos são a empresa, o sucedido e o sucessor.

Sobre a transição Gersick et. al (2001), faz uma análise:

[...] o mecanismo de transição nas empresas familiares tende a começar com opções a respeito da participação acionária. [...] nas empresas familiares mesmo que grande parte tenha passado para executivos profissionais, o controle da família determina o detentor do poder supremo no sistema. [...]. (GERSICK et. al, 2001, p. 203)

A sucessão nas empresas familiares é tratada como um rito de passagem, de uma forma muito emocional e trágica e tem como principal objetivo substituir um dirigente familiar por um descendente, herdeiro.

Ricca (1998) cita Lodi ao explicar “que o direito de sucessão na administração está ligado aos princípios de descendência hereditária, que é identificada pelo sobrenome familiar ou com os donos.” (RICCA, 1998, p. 10)

Ricca (1998) também enfatiza que o modo como o empreendedor educa seus filhos é muito importante para a escolha do sucessor na empresa. Pois é através da

educação e dos princípios que aprendem em casa que os sucessores poderão estar preparados para lidar com o dinheiro e com o poder. (RICCA)

Leone define sucessão como “o rito de transferência de poder e de capital entre a geração que atualmente dirige e a que virá a dirigir” (LEONE, 1991 apud CAPELÃO e MELO, 2007).

Garcia (2001) concorda com Ricca e afirma que a educação dos filhos das famílias empresárias envolve três aspectos fundamentais:

O primeiro se refere à construção da própria identidade desses filhos; o segundo diz respeito à necessidade de se prepararem para exercerem o papel de sócios, com as várias possibilidades que esta condição apresenta e; em terceiro lugar, a formação como gestores para aqueles que participarão da administração da empresa. (GARCIA, 2001, p. 61)

E enfatiza ao colocar a falta de identidade do sucessor como um dos principais entraves da organização, “a tendência dessas pessoas é que se tornem dependentes das empresas, emocional e economicamente. [...] são pessoas frágeis psiquicamente, com auto-estima baixa e sem iniciativa diante da vida. (GARCIA, 2001, p. 61)

Garcia (2001) argumenta que além da educação é muito importante que os filhos cultivem um laço mais emocional com a empresa e que o sentimento que o herdeiro possui pela empresa dependerá das atitudes de seus pais. Muitos pais negligenciam o tempo de ficar ao lado de seus filhos e se preocupam mais com o trabalho e quando estão em casa reclamam da empresa e dos negócios. Isso faz com que os filhos tenham repulsa dos negócios da família. Porém, se o empresário consegue conciliar vida familiar e negócios e respeita sua empresa, ele passa esse sentimento para o filho fazendo com que ele queira trabalhar na empresa da família.

Para Aranoff e Ward (1992) o sucessor é:

Um outro tipo de herói, diferente do fundador, Alguém preparado não somente para seguir os passos do fundador, que revitalize a visão de negócios da família, reinterpretando-a para as gerações futuras [...] precisa ser preparado para um trabalho que não existe, para uma nova era que ninguém pode prever como será. (ARANOFF e WARD, 1992 apud GARCIA, 2001, p. 318)

Para Gonçalves (2000) para que haja um processo de sucessão bem sucedido é necessário que a empresa seja “o sonho comum da família”, “um ideal comum a todos. Garcia chama esse “sonho comum à família” de “sonho compartilhado”. O autor argumenta, também, a importância do sonho do herdeiro, afirmando que “a existência do sonho próprio, ou do projeto de vida, é fundamental não só para a felicidade desses herdeiros, como para que a sucessão tenha possibilidade de sucesso.” (GARCIA, 2001, p. 73)

Segundo Gersick et. al (2001):

[...] os membros da família precisam formular um sonho comum, uma visão estimulante daquilo que a empresa irá se tornar, que capacite a família a compreender todos os valores e aspirações individuais. [...] para as famílias que conseguem criá-lo, o sonho comum é uma visão do futuro que todos os membros podem abraçar com entusiasmo, formando a base da sua futura colaboração [...] para levar a família através do duro trabalho de planejamento.” (GERSICK et. al, 2001, p. 208)

Em uma pesquisa realizada nos anos 70, Levinson descreveu o sonho como “uma visão, uma possibilidade imaginada que gera entusiasmo e vitalidade”. (LEVINSON apud GERSICK et. al, 2001, p. 208)

Os sucedidos devem entender que a empresa dele foi um sonho dele que ele conseguiu concretizar, mas que nem sempre os sonhos dos pais são os sonhos dos filhos. Os sonhos são muito importantes, pois são uma espécie de norteador dos caminhos que se deseja seguir. E quanto mais difíceis são os sonhos maior é a vontade e garra em realizá-los.

Ambos também devem aceitar a idéia da sucessão e participar durante todo o processo, pois se não há aceitação de um dos lados a transição se torna mais problemática e menos eficaz.

Quando o sucessor não está apto ou não deseja assumir a direção da empresa familiar deve-se correr para outros métodos como a profissionalização da organização ou a contratação de um profissional para gerir a empresa familiar.

Segundo Garcia (2001) os sucessores precisam desenvolver um projeto de vida para que possam realizar a realização pessoal e sucesso profissional. Mas nota-se que muitos chegam à idade adulta sem saber o que querem profissionalmente, gerando incertezas sobre o futuro do sucessor e da empresa. E, enfatiza que a transição não será bem realizada se o herdeiro não for preparado para administrar a organização. Por isso, a importância de se investir na formação do sucessor.

Para Bernhoeft (1999) o preparo do herdeiro deveria levar em conta, também, a sua realização pessoal e felicidade profissional e conscientizá-lo de que ele tem o compromisso de perpetuar o legado que está recebendo, fazendo a empresa crescer e progredir cada vez mais.

Mas o sucedido, ainda, não está preparando corretamente o seu sucessor e nem planeja o processo de sucessão. Sendo que muitas vezes falar sobre a transição é muito difícil para o sucedido, que acha que isso é uma fraqueza e se preocupa muito com que os outros vão achar.

Para Bernhoeft e Gallo (2003), o sucedido deve compreender que ele não está deixando para seus herdeiros somente uma herança. “Ele torna seus descendentes sócios que não se escolheram e os transforma em membros de uma família empresária.” (BERNHOEFT e GALLO, 2003, p. 8). O que significa uma maior complexidade no processo e dificuldade na realização da transição diante do despreparo da família.

Sobre o processo de sucessão Garcia (2001) argumenta:

Infelizmente as famílias e as empresas só se dão conta da transição quando ela é iminente, restando somente à possibilidade de ações emergenciais ou corretivas. Ainda assim, não se dão conta da complexidade envolvida, tendendo a querer simplificar as soluções que, no entanto, terão eficácia reduzida no tempo. (GARCIA, 2001, p. 208)

Para ser bem sucedido o processo de sucessão deve ser bem planejado, mas é o sucedido quem deve tomar a iniciativa para que se comece o planejamento da sucessão, pois só há a sucessão se sucedido e sucessor assim o desejarem. Garcia explica bem o lado do sucedido, afirmando que “a fase mais difícil no planejamento

da transição se refere à sensibilidade dos dirigentes, especialmente do dirigente principal quanto à sua necessidade.” (GARCIA, 2001, p. 210)

Para Gonçalves (2000), uma sucessão bem feita depende da capacidade da família de compreender a empresa com empreendimento econômico, sendo de principal importância que seja gerida com competência.

Uma transição de sucesso deve significar um novo recomeço para a organização. Ela deve ser realizada lentamente e com a presença do sucedido dentro da empresa, no comando. Fazendo com que o sucessor seja aceito por todos na empresa e que ele introduza aos poucos as suas idéias na organização, para que não assuste aqueles que nela trabalham.

Sobre a importância do planejamento do processo de sucessão Ricca (1998) afirma que “é sempre preciso preparar a sucessão com muito cuidado e muita antecedência. Caso contrário as consequências para a empresa serão a decadência e possível extinção.” (RICCA, 1998, p. 20)

Bernhoeft (1999) coloca os conselhos como um instrumento muito útil nessa fase de transição nas empresas familiares. “Eles podem dar início ao processo de separação entre o que é administrar a propriedade, com todos os riscos inerentes ao capital, e a gestão executiva das atividades que envolvem o próprio negócio. [...]” (BERNHOEFT, 1999, p. 57)

Estes conselhos são dados por pessoas que trabalham fora da empresa e serviria para orientá-los sobre a melhor maneira de conduzir a empresa durante e depois da transição de gerações. Esses conselhos significam também o início da profissionalização da empresa.

Para Bernhoeft (1996, p. 47) “profissionalizar é, em primeiro lugar, tornar os herdeiros bons sócios.”

A sucessão nas empresas familiares brasileiras sofreu forte influência da cultura patriarcal, e nela esta baseada a escolha do filho primogênito, e homem, como sucessor, que teria que assumir o pai no comando da empresa e da família. (GONCALVES, 2000)

Há, também, duas formas de se realizar a sucessão nas empresas familiares que são a Sucessão Familiar e a Sucessão Profissional. Há vantagens e desvantagens, tanto em uma quanto na outra, portanto a decisão por qual das duas escolher fica nas mãos do gestor. (Lodi, 1999)

Lodi (1999) cita as principais vantagens e desvantagens da sucessão na empresa familiar. As vantagens são: (i) a família continuar no comando da empresa; (ii) o processo decisório ser ágil e flexível na implementação das ações; (iii) o sucessor ter interesse societário nos resultados da empresa; (iv) possibilidade de treinamento mais extenso e intenso; (v) o sucessor já ser conhecido na empresa; (vi) sistemas de remuneração melhorados; (vii) o sucedido ter poder de comando sobre o sucessor, e; (viii) o sucessor ter um maior espírito de família.

As desvantagens da sucessão familiar são: (i) possibilidade de disputa de poder entre membros da família, e; (ii) dificuldade de tirar o executivo sucessor do cargo; (iii) dificuldade do sucessor em desempenhar diferentes papéis. (Lodi, 1999)

Para que a sucessão familiar tenha sucesso e possa garantir a continuidade da família no comando da empresa o sucessor precisa ser uma pessoa competente. O sucessor tem de ser treinado desde a sua juventude, esse treinamento faz com que o sucessor se ajuste a realidade da empresa. Outra opção para que o sucessor possa se profissionalizar melhor é trabalhar fora da empresa familiar por algum tempo, onde ele poderá provar se tem ou não as características desejadas para o futuro administrador da empresa familiar.

Quando se opta pela contratação de um profissional, esta delega-se poder para um profissional especializado em um ramo específico. Para Ricca, o trabalho do profissional é “administrar situações onde existam condições incertas, para as

quais existe um modo de agir já definido, mas flexível para mudanças a qualquer momento, devido a transformações internas ou externas na realidade da empresa.” (RICCA, 1998, p. 40)

As vantagens de se realizar uma sucessão profissional são: (i) facilidade no recrutamento e seleção de um executivo com o perfil desejado; (ii) troca de experiências e conhecimentos do executivo profissional com a empresa; (iii) adoção de novos estilos e filosofias de administração, e; (iv) maior facilidade na necessidade de troca de executivos. (LODI, 1999)

As desvantagens da sucessão profissional são: (i) a nova forma de administração ser contrastante com a cultura da empresa, e; (ii) maior facilidade em se perder o executivo. (LODI, 1999)

Ao contratar um profissional as empresas familiares procuram por executivos dispostos a trabalhar sempre que preciso e incorporar o espírito familiar da empresa. Eles devem ser confiáveis e devem mostrar os resultados de seu trabalho, que deve ser sempre muito grande, o mais rápido possível, para que possam justificar o investimento em alguém que não é da família.

Para a realização da sucessão familiar na empresa é exigido do sucessor algumas habilidades. Gonçalves lista três importantes características do sucessor familiar:

Em primeiro lugar que ele deseje, representar o papel, isto é, deseje ser o sucessor, vendo na gestão dos negócios familiares a melhor forma para realizar os seus próprios objetivos de vida. Em seguida que seja competente, o suficiente para gerir e administrar a empresa e as relações familiares. Enfim, tendo ganho o papel, tem necessidade do reconhecimento da crítica e da platéia. Isto é, assumindo legalmente o poder, precisa legitimá-lo. Ele deverá ter carisma próprio e, sem desrespeito, ser capaz de sepultar com dignidade a imagem do pai, para que ela não se transforme em fantasma assustador. (GONÇALVES, 2000, p. 330)

Para Gersick et. al (2001), o sucedido tem que preparar o campo para o sucessor entrar com mais aceitabilidade e confiabilidade. As suas principais obrigações são:

(I) Formular a visão de uma futura estrutura de controle e decidir como dividir as ações em concordância com essa estrutura; (II) desenvolver e treinar os sucessores em potencial para a gerência e montar um processo para a seleção dos líderes mais qualificados; (III) superar qualquer resistência a entrega do poder que os mais velhos possam ter e ajudar a nova liderança a estabelecer sua autoridade com vários interessados, e; (V) estar preparados para lidar com contingências inesperadas, que podem ameaçar esses planos em qualquer ponto do processo. (GERSICK et. al, 2001, p. 202)

Mas como o Brasil não tem uma cultura que discerne o patrimônio que será herdado pela família, da gestão da empresa, é normal que se entregue a responsabilidade de administrar a empresa familiar a um profissional. (GONÇALVES, 2000)

De acordo com o Código Civil Brasileiro (2002 apud OLIVEIRA, 2006), no art. 1829, a preferência para a sucessão nas empresas familiares é regida da seguinte forma: (i) descendentes em concorrência com o cônjuge (filhos, netos e bisnetos); (ii) ascendentes em concorrência com o cônjuge (pais, avos e bisavós); (iii) cônjuge sobrevivente; (iv) e, colaterais (irmãos e primos).

O gestor deve deixar definido, em documentos, quem será seu sucessor, evitando que a empresa familiar passe por problemas de interesse na família. E esse herdeiro deverá ser também um mediador dos conflitos que vierem a existir na família, tanto no campo familiar como na administração da empresa. Posto que a família mesmo não atuando diretamente na administração sempre irá querer dar sugestões para o andamento do negócio.

Bernhoeft (2003) enfatiza a dificuldade da família em encontrar um líder:

A liderança não é genética nem transferível. A liderança da primeira geração não assegura que a família poderá mantê-la na próxima. A sucessão não é algo que se encaminha apenas em função do controle acionário. [...] E não pode ser adiada para quando falte algum dos sócios fundadores. Pois tratar deste assunto após a morte será muito mais difícil. (BERNHOEFT e GALLO, 2003, p. 14)

Em seu artigo sobre sucessão familiar nas empresas, Bernhoeft destaca um erro que os sucessores devem evitar ao assumir uma empresa familiar. “Um ponto fundamental a ser considerado com sucessor é que sucessor não é fundador. Muitas

vezes o sucessor procura comparar-se com o sucedido e tenta imitá-lo ou superá-lo.” (BERNHOEFT, 2007a)

O sucessor deve ter em mente que suas habilidades deverão ser totalmente diferentes da do sucedido, pois o sucedido com características de empreendedor criou uma empresa e a principal função do sucessor será administrá-la e fazer com que ela ganhe cada vez mais mercado. E gestão do sucessor deve ser nova e única, diferente da de seu antecessor no poder, e todos na empresa devem içar cientes deste fato.

Gersick et. al (2001), faz uma análise de qual devem ser as estratégias adotadas após a sucessão.

[...] colocar o sucessor rapidamente em papéis na empresa que exponham seus maiores talentos e proporcionem uma oportunidade para resultados rápidos – idealmente, com boas conseqüências financeiras para a empresa e para os acionistas minoritários. O ceticismo e a resistência começarão a ceder tão logo o novo Proprietário Controlador possa demonstrar que pode fazer a empresa crescer ou produzir belos dividendos no futuro. (GERSICK et. al, 2001, p. 217)

Outro fator que tem sido muito observado nos processos de sucessão das empresas familiares é a participação da mulher nesses processos. Observa-se que cada vez mais elas estão sendo as principais e melhores sucessoras nas organizações e que muitas vezes elas tomam a iniciativa de tocar no assunto da sucessão com os gestores.

Garcia (2001) faz uma importante ressalva da participação das mulheres, das filhas herdeiras / sucessoras:

[...] As filhas que tem se inquietado com as situações pendentes e não só provocado seus pais para a necessidade de tratar dos temas nessa área, como as que mais têm buscado recursos para isso. [...] ela têm tomado a dianteira e têm sido as responsáveis por várias iniciativas nesse sentido. [...] (GARCIA, 2001, p. 210)

Muitas vezes é muito difícil para o empreendedor admitir que chegou a hora de passar o bastão, pois para ele deixar de ser o chefe significa perder seu poder, sua potência. Pois o empreendedor vê o negócio como “uma extensão de si mesmo, e, sobretudo um meio de satisfação e realização pessoal.” (LEVINSON apud

GARCIA, 2001, p. 222). E por isso a dificuldade em aceitar que chegou a hora de se preparar um sucessor para o cargo.

A transição deve ter a aceitação tanto do sucedido quanto do sucessor, mas deve principalmente ser uma iniciativa do sucedido. Ele deve esquematizar um plano de transição e começar a preparar o sucessor. Para que quando chegue a hora da transição, ela ocorra com maior facilidade e aceitabilidade dentro da empresa.

2.5 Profissionalização nas Empresas Familiares

Estruturas gerenciais bem arrançadas contribuem para bons resultados na empresa. O bom desenvolvimento das organizações depende de um Recursos Humanos bem sucedido que realiza o processo de recrutamento, seleção e treinamento com sucesso. Porém, observa-se que nas empresas familiares as gerências abordam de forma reativa a necessidade de crescimento e continuidade. (LODI, 1978). Se existe interesse da empresa familiar em dar cargos de alta gerência a membros da família é maior ainda a necessidade de desenvolvimento de um Recursos Humanos capaz de treinar os funcionários e profissionais. (GERSICK et. al, 1997)

Segundo Lodi (1978), o conceito de treinamento é:

O processo educacional aplicado de maneira sistemática e organizada sobre a qualificação dos funcionários e executivos da empresa familiar, proporcionando aprendizado de conhecimento, atitudes e habilidades em função de objetivos estabelecidos e negociados. (LODI, 1978, p.69)

O treinamento deve servir para capacitar funcionários ou profissionais, de cargos específicos, a atuarem seguindo a cultura da empresa familiar, motivando e estimulando o trabalho na empresa.

As empresas familiares devem ter estruturas de treinamento e desenvolvimento aprimoradas com enfoque em gerência de comportamentos e tarefas, pois o mercado não supre essas necessidades nas empresas familiares.

Para Gonçalves (2000) o crescimento é o maior desafio para a empresa familiar. O processo de crescimento não deve ser apenas quantitativo mas, também, qualitativo, o que representa a “aquisição de novas tecnologias, desenvolvimento de novas especializações, informatização, ajustamento a novas expectativas de mercado, o que exige o crescimento da inteligência da empresa.” (GONÇALVES, 2000, p. 279)

Com o tempo o mercado sofrerá mudanças e exigirá das empresas familiares adaptações ou decisões radicais quanto ao direcionamento estratégico da empresa. Mas para isso ocorrer a empresa deverá estar profissionalizada.

Para Bernhoeft:

Profissionalizar a gestão com executivos não familiares contratados, criar um conselho de administração com brilhantes figuras do relacionamento dos acionistas, lotear cargos de direção dos negócios, não são soluções. São apenas paliativas que adiam uma dissolução mais carregada de emoções. (BERNHOEFT, 1996, p. 121)

A contratação de profissionais qualificados pode ajudar na eficiência da empresa familiar. O gestor de empregar em cargos gerenciais as pessoas por seus méritos profissionais e não por laços afetivos. Para a profissionalização da empresa pode ser útil a ajuda externa durante o processo de sucessão e, também, nos primeiros anos de atuação do sucessor.

Segundo Lodi (1978), profissionalização é:

O processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; é o processo de integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares; é a adoção de determinado código de formação ou de conduta num grupo de trabalhadores; é a substituição de formas de contratação de trabalho arcaicas ou patriarcais por formas assalariadas. (LODI, 1978 apud MAGALHÃES, 2007)

Lodi (LODI, 1978 apud MAGALHÃES, 2007), aponta, também, três pontos básicos para profissionalização na empresa familiar, que são: 1) o sucesso em integrar profissionais familiares na Direção e na Gerência da empresa; 2) adotar práticas administrativas mais racionais, e; recorrer à assessoria externa para incorporar sistemas de trabalho.

A necessidade de entrar para o mercado internacional tem exigido das empresas familiares, que almejam o crescimento e desenvolvimento, preparar seus sucessores para atuar fora do país aprendendo técnicas de gestão, conhecendo novos mercados, captando recursos, ou seja, aprender a competir com empresas internacionais.

A profissionalização é uma necessidade para o desenvolvimento e crescimento das empresas familiares e para que elas sejam capazes de competir internacionalmente em tempos de globalização.

2.6 Longevidade nas Empresas Familiares

As empresas familiares são em maior número no Brasil e em todo o mundo, mas sua continuidade pode sofrer uma grande ameaça quando chega o momento da transição de gerações. A transição deve ser planejada e realizada muito lentamente para que não fique nada incorreto ou incerto após a transição, pois uma transição mal realizada pode prejudicar a continuidade da empresa, fazendo com que ela feche, abra falência, ou mesmo, precise ser vendida.

O primeiro passo para a longevidade empresarial e o crescimento da empresa familiar é mudar a maneira de pensar organizacionalmente. Pois muitas vezes as empresas familiares são acometidas por pensamentos e atitudes primitivas. Muitas vezes o estilo de gestão e as atitudes dos administradores também prejudicam suas empresas.

De acordo com De Geus (1998):

Com relação à sucessão familiar e a longevidade de uma empresa de porte pequeno e médio, explorar todas as suas potencialidades, garante mais chances de entregá-la para um herdeiro em melhor saúde do que quando ela surgiu, e para o fundador esta conquista é algo gratificante. (DE GEUS, 1998 apud RODRIGUES, RESENDE e PILATTI, 2007)

Segundo Oliveira (1999), a vida média das empresas americanas não familiares é de 45 anos, enquanto a das vidas familiares é de 24 anos. No Brasil, os dados mostram outra realidade, a vida média das empresas não familiares é de 12 anos e das empresas familiares é de 9 anos; sendo que somente 30% das empresas

familiares passam para a segunda geração e, apenas 5% passam para a terceira geração.

De acordo com José Luís Santana (apud GARCIA, 2001), o maior desafio das empresas familiares é saber administrar o seu crescimento, o que exige uma competência gerencial do empreendedor, o que nem sempre eles possuem, pois sua competência é mais uma competência empreendedora e, não gerencial. Garcia enfatiza que “com o crescimento a empresa precisa se estruturar, organizando suas funções contratando gente especializada em determinadas áreas” (GARCIA, 2001, p.298). E não se pode permitir que a organização seja o fim, ela deve ser um meio de viabilizar o sucesso empresarial.

Segundo Santana, durante seu crescimento as empresas familiares passam por dois momentos:

[...] ocorre num momento uma aristocratização onde os especialistas se posicionam como verdadeiros “pavões”, colocando-se acima da própria organização, que é o que realmente conta. No segundo momento há a burocratização, através de série de regras, manuais de procedimentos e outras técnicas, que acabam engessando a empresa, tornando-a lenta e sem capacidade de responder às mudanças, exigidas pelo mercado. ”(SANTANA apud GARCIA, 2001, p. 298)

A transição de gerações é considerada o momento mais crítico para a sobrevivência da organização. E questões que não foram resolvidas durante a transição podem gerar grandes dificuldades para a sua sobrevivência.

Garcia (2001) considera que os ciclos de vida da empresa são muito importantes na análise de sua longevidade, mas que é muito difícil de ser monitorado. Com o surgimento de novas tecnologias, novos produtos deve haver uma reavaliação do negócio. Para Garcia esse não é um processo difícil só pela sua complexidade, mas muitas vezes pelos aspectos emocionais e emotivos que são dados a empresa familiar.

Para que possa superar situações como essa a empresa familiar precisa enxergar mais na frente, para o futuro da empresa e da família. Os paradigmas criados pelas empresas familiares precisam ser quebrados ou a continuidade da organização poderá ser inviabilizada. A empresa familiar não deve se prender a

sentimentalismo, deve se enxergar como uma organização que se adaptar ao novo ambiente, levando em conta que o único meio para garantir a sobrevivência no mercado é a aprendizagem.

Num levantamento publicado pela Gazeta Mercantil ano LXXIX, n. 21.620, 8/7/1999 foram identificadas somente 18 empresas familiares centenárias no Brasil. E como fatores para a sua longevidade foram citados os seguintes pontos:

- (i) Trabalhar com recursos próprios, ou seja, evitar o endividamento e cuidar da sucessão de forma profissional; (ii) controlar a pulverização acionária e evitar as disputas entre acionistas, e; (iii) a dificuldade de encontrar novas lideranças, as crises características da transição de gerações, o ambiente econômico instável, todos são fatores que afetam a continuidade dessas empresas. (GARCIA, 2001, p. 312)

O futuro das empresas torna-se incerto pelas fortes mudanças no mercado, mas um dos fatores que faz com que a empresa tenha durabilidade é a contínua adaptação, as novas tecnologias, aos novos métodos de administração e, principalmente, nas empresas familiares, saber separar a empresa da família. Para que a empresa possa caminhar sem sofrer pressões da por parte da família, a empresa tem que se adaptar ao mercado e não à família.

De Geus (1998 apud RODRIGUES, RESENDE e PILATTI, 2007), destaca quatro principais fatores que fazem com que a longevidade das empresas aumente: (i) serem sensíveis as mudanças do ambiente; (ii) serem coesas e dotadas de um senso de identidade entre empresa, funcionários, fornecedores e clientes; (iii) serem tolerantes, de modo a evitar controle centralizado, e; (iv) serem conservadoras nas finanças.

Entender que empresa não é somente uma estrutura física, mas também uma entidade viva é o primeiro passo para aumentar a expectativa de vida da empresa. A empresa precisa ser alimentada de inovações para que continue atuando com força no mercado. A empresa assim com o ser humano precisa de saúde para que possa viver por muitos anos.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho objetivou a identificação de como as empresas familiares vêm se preparando para a sucessão de modo a garantir a sua longevidade. Para tanto, abordou-se temas como o histórico e as características da empresa familiar, o processo de sucessão e temas co-relacionados como: a globalização, a profissionalização e a longevidade e as empresas familiares. Temas esses que ajudaram na solução do problema que é: se um processo de sucessão bem realizado, com a profissionalização do sucessor, pode garantir longevidade à empresa.

Observou-se que mesmo em diferentes empresas familiares encontram-se, em sua maioria, as mesmas características, principalmente no que tange a sucessão familiar.

A sucessão pode ser bem realizada e garantir a longevidade da organização desde que a empresa e o sucessor passem por um processo de profissionalização, ou seja, desde que a empresa passe por um processo de modernização de seus processos e sistemas e que o sucessor seja capacitado para o cargo que irá assumir, tendo em vista que o mercado exige cada vez mais das empresas e daqueles que a administram.

O processo de sucessão tem início quando o sucedido se conscientiza de que um dia deverá ser substituído. Iniciando, assim, o planejamento do processo de sucessão. Porém, antes de se idealizar o planejamento o sucedido deve escolher o sucessor.

O principal foco do planejamento deve ser a profissionalização do sucessor, que leva em conta as características pessoais do sucessor, as necessidades da empresa e as exigências do mercado. Então, inicia-se o processo da capacitação do sucessor, lembrando que a capacitação é algo que deve ocorrer muito tempo antes da sucessão, e não próxima ou no momento da sucessão.

Uma sucessão bem realizada, com todas as etapas seguidas, pode garantir longevidade à organização, mas o sucessor deverá se empenhar em colocar em prática tudo o que aprendeu. O sucessor deve se lembrar que não deve ser uma cópia do sucedido, ele não deve possuir somente as características do fundador-empREENDEDOR, suas características deverão ser de um gestor aliadas as características de um empreendedor. Sua tarefa será fazer a empresa crescer e se fixar no mercado, inovando sempre.

As grandes empresas familiares, aquelas que também já possuem mercado de capital aberto, já desenvolvem planos de sucessão com muito tempo de antecedência. Entretanto, empresas de porte menor não se preparam para esse momento, e nem preparam seus futuros gestores para atuarem dentro da organização, dando prioridade a herdeiros por desejarem que a empresa continue na família e para que o nome do fundador e da família possa se perpetuar.

O principal objetivo deste trabalho foi identificar como as empresas vinham se preparando para a sucessão de modo a fixar-se no mercado e ter longevidade. E a profissionalização é o elemento mais importante de todo esse processo. Se a sucessão ocorre e quem assume o cargo é um profissional capacitado, ele consegue que a empresa se mantenha, e até cresça, no mercado em que está inserida. Contudo, o profissional precisa capacitar, também, a empresa. Ou seja, a empresa deve ser profissionalizada. Se tornando mais flexível, moderna e sendo criativa, inovando sempre, seja ela uma empresa de produtos ou serviços.

A profissionalização do futuro gestor da empresa é um importante passo para uma transição bem sucedida. Porém, deve ser uma profissionalização planejada e realizada com antecedência, e aos poucos, para que a organização não sofra muito com os impactos da mudança de estilo na gestão da organização.

Para que o planejamento possa ser bem preparado deve haver aceitação, tanto do sucedido quanto do sucessor, em realizar a transição. Pois, como são os

dois principais envolvidos, se um deles não gosta da idéia, ou não aceita a idéia, o planejamento não será bem preparado, nem bem realizado.

A profissionalização da empresa familiar é uma das maneiras mais eficazes de garantir sua continuidade. Sendo que, um sucessor atuará com idéias diferentes das idéias do fundador, ele trará mais modernidade e flexibilidade à organização, o que dará a empresa familiar maior estabilidade no mercado e a colocará com capacidade de competir com outras grandes empresas, posto que o mercado globalizado exige, cada vez mais das empresas familiares.

A empresa familiar está em todo o mundo e cabe a ele se manter no mercado por um tempo maior. A profissionalização tanto da empresa quanto dos que nela trabalham é o meio mais eficaz de fazê-la se manter no mercado. As empresas familiares devem entender que negócios e famílias são dois negócios totalmente distintos e buscar mais e novas formas de fazer o negócio prosperar. A emotividade deve ser deixada de lado e deve-se buscar, cada vez mais, a racionalidade para os negócios.

REFERÊNCIAS

- BERNHOEFT, Renato. **A Dupla Sucessão na Sociedade Familiar**. Disponível em: <http://www.bernhoeft.com/bernharqcom/artsociedade/s50_sefa.htm>. Acesso em: 18 set. 2007
- _____. **Como Criar, Manter e Sair de uma Sociedade Familiar (sem brigar)**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 1996.
- _____. **Empresa Familiar no Brasil: Origens e Perspectivas**. Disponível em: <http://www.bernhoeft.com/bernharqcom.artsociedade/s27_efop.htm>. Acesso em: 20 set. 2007
- BERNHOEFT, Renato e GALLO, Miguel. **Governança na Empresa Familiar**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- CAPELÃO, Luiz Gonzaga Ferreira e MELO, Marlene Catarina de O. Lopes. **Relações de Poder no Processo de Sucessão em Empresa Familiar: O Caso das Indústrias Filizola S.A.** Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2001/dwn/enanpad2001-teo-1140.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2007
- GARCIA, Volnei Pereira. **Desenvolvimento da Famílias Empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001. 336 p.
- GERSICK, Kelin E. e DAVIS, John A. e HAMPTON, Marion Mc. Collon e - LANSBERG, Ivan. **De Geração para Geração: Ciclos de Vida das Empresas Familiares**. São Paulo: Negócio Editora, 2001.
- GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GONÇALVES, Sérgio de Castro. **Patrimônio, família, empresa: Um estudo sobre as transformações na economia empresarial**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.
- KIRSCHNER, Ana Maria e GOMES, Eduardo R. e CAPPILLIN, Paola (Org). **Empresa, Empresários e Globalização**. Rio de Janeiro: Relume Dumará FAPERJ, 2002.

- LODI, João Bosco. **A Empresa Familiar**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1978. 171 p.
- MAGALHÃES, Michele Pessoa. **A Influência do Profissionalismo no Processo de Sucessão de Uma Pequena Empresa Familiar**. Disponível em: <<http://www.fa7.edu.br/iniciacaocientifica/arquivos/0311767-MicheleVers%E30Final.doc>>. Acesso em: 15 ago. 2007
- MARTINS, Ives Gandra da S. e MENEZES, Paulo L. de. e BERNHOEFT, Renato. (ORG) **Empresas Familiares Brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. de. **Empresa Familiar: Como Fortalecer o Empreendimento e Otimizar o Processo Sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.
- PALOMO, Katia Guimarães Sousa. **Laços de Sangue na Empresa: Entre a Tradição e a Modernidade**. Ilhéus: Editus, 2002. p.29-54
- RICCA, Domingos. **Da Empresa Familiar à Empresa Profissional**. São Paulo: Editora CL, 1998.
- RODRIGUES, Monalisa e RESENDE, Luís Maurício e PILATTI, LUIZ Alberto. **O Processo de Sucessão nas Empresas Familiares de Pequena e Médio Porte: O Desafio da Continuidade**. Disponível em: <<http://www.pg.cefetpr.br/ppgep/Ebook/ARTIGOS/67.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2007